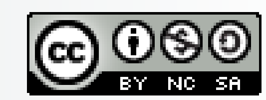

COMUNICÁNDONOS
en nuestras
organizaciones

658.45
M722c Molina Moreira, Luis Diego
Comunicándonos en nuestras organizaciones / Luis Diego Molina Moreira. – 1 ed. – San José, C.R. : Voces Nuestras, 2015.
33 p. : 14 X 21 cm.

ISBN: 978-9968-787-17-8

1. Comunicación Organizacional. I. Título.

Comunicándonos en nuestras organizaciones
Asociación Voces Nuestras
Centro de Comunicación Educativa



Asociación Voces Nuestras
Centro de Comunicación Educativa
Teléfono: (506) 2224-8641/ 2283-2105
www.vocesnuestras.org
info@vocesnuestras.org

Redacción: Luis Diego Molina Moreira
Diseño gráfico e ilustración: Esteban Alfaro-Moscoso
San José Costa Rica, mayo de 2015

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN

¿Por qué hay que hablar de la comunicación dentro de las organizaciones?

La palabra *comunicación* viene de 'poner en común', de 'comunidad', de 'colectividad'. Comunicarse es una actividad que las personas hacemos desde nuestro nacimiento. Es lo que nos permite vivir y relacionarnos con las demás personas. Así como nos comunicamos dentro de nuestras familias y barrios, también nos comunicamos en nuestras organizaciones.

Hay quienes creen, como el teórico James Taylor (1), que sin comunicación no puede existir organización. Esto porque sin la capacidad de dialogar y ponernos de acuerdo, no podríamos organizarnos.

La comunicación en las organizaciones se puede dar **a lo interno** (cuando nos comunicamos entre las personas, cuando hacemos planes, cuando hablamos a la hora del almuerzo, etc.); y también **a lo externo** (cuando les contamos al resto de las personas sobre lo que hacemos o qué imagen transmitimos, entre otras cosas).

En este sentido, y como ya hemos anunciado, en esta guía abordaremos las funciones de la comunicación interna, su vínculo con las relaciones de poder, la importancia de hacer una revisión profunda de nuestros mecanismos comunicativos, así como algunas recomendaciones para mejorar esos mecanismos.

¿A quién puede servir esta guía metodológica?

Esta guía está dirigida a organizaciones sociales, con el fin de fortalecer nuestras prácticas de comunicación a lo interno (es decir, entre todas las personas que las conformamos). Lo anterior nos permitirá trabajar de mejor manera para transformar más ampliamente nuestras realidades.

Esta propuesta puede servir también a las personas involucradas en la planificación de objetivos y tareas a realizar en las organizaciones, así como a las personas encargadas de la comunicación, y a quienes trabajan procesos de formación dentro de cada agrupación.

¿Cómo usar esta guía?

Esta guía combina conceptos sobre el papel de la comunicación a lo interno de una organización, junto con actividades y ejercicios concretos que se pueden aplicar para comenzar a conocer la realidad comunicativa a nivel organizacional, y pensar colectivamente mejores formas de comunicarnos.

La comunicación participativa constituye el eje transversal de la guía, por lo que consideramos muy importante que el proceso de reflexión y construcción de propuestas se realicen de manera colectiva e incluyendo a la mayor cantidad de personas posibles.



¿Cómo vemos la comunicación?

Consideramos que la comunicación es un derecho humano fundamental. Todas las personas deben tener la oportunidad de expresar sus opiniones, divulgar sus preocupaciones y compartir su cultura de manera libre, tanto en persona como a través de los medios de comunicación. Por ello, tenemos el derecho a exigir que las instituciones y autoridades publiquen información de interés de las comunidades, y que quienes gobiernan rindan cuentas de sus actos.

Las organizaciones sociales pueden fortalecer sus luchas utilizando medios de comunicación así como diferentes espacios para denunciar y compartir sus propuestas. Sin embargo, en los diversos países de América Latina, la mayoría de los medios de comunicación pertenecen a empresas, grupos políticos o familias poderosas, que tienen intereses comerciales y políticos que muchas veces son contrarios a las causas que defendemos, lo cual ocasiona que se nos cierren las puertas.

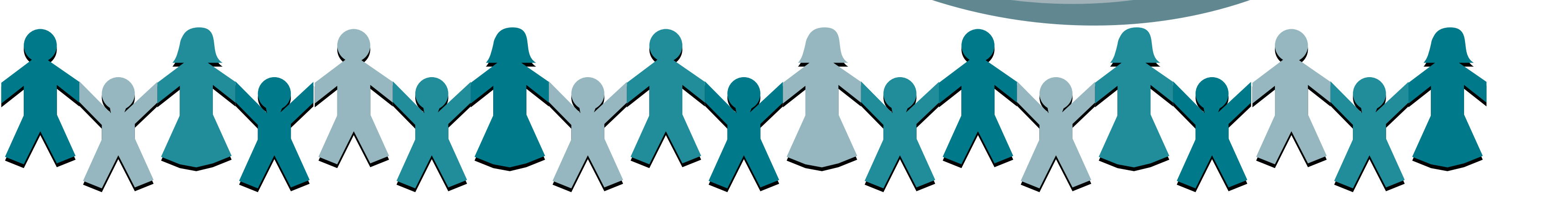
Por ello, las organizaciones deben aprender a diseñar estrategias de comunicación que les permitan acceder a dichos u otros medios, independientes o públicos, para ejercer su derecho a comunicarse. Actualmente, hay muchas posibilidades y oportunidades para llegar a más personas y dar a conocer las diferentes luchas, y así incidir en los gobiernos y en las instituciones.

Ahora bien, **para que el derecho a la comunicación se cumpla a lo interno de nuestras organizaciones, nuestra comunicación debe ser participativa.** Esto quiere decir que todas las personas tienen derecho a expresar sus opiniones y a ser parte del proceso.

El modelo participativo estimula el hábito de escuchar a las demás personas desde la horizontalidad; o sea, desde relaciones de igualdad en las cuales nadie tiene más capacidad de opinar que los demás.

Asimismo, **nos basamos en las premisas de la educación popular**, que plantean que todas las personas poseen conocimientos válidos, los cuales pueden ser compartidos. En este sentido, la comunicación solo puede ser participativa si es construida colectivamente, tomando en cuenta las necesidades y conocimientos de las diferentes personas que conforman las organizaciones.

"El modelo comunicación participativa conlleva una reivindicación humana y sobre todo una demanda porque se haga efectivo el derecho a la información y a la comunicación, principalmente de los sectores que históricamente han estado excluidos del poder de decir e incidir, decidir con conocimiento y actuar sobre la realidad en la que se desenvuelven. Definir qué entendemos por comunicación equivale a decir en qué clase de sociedad queremos vivir." (2)

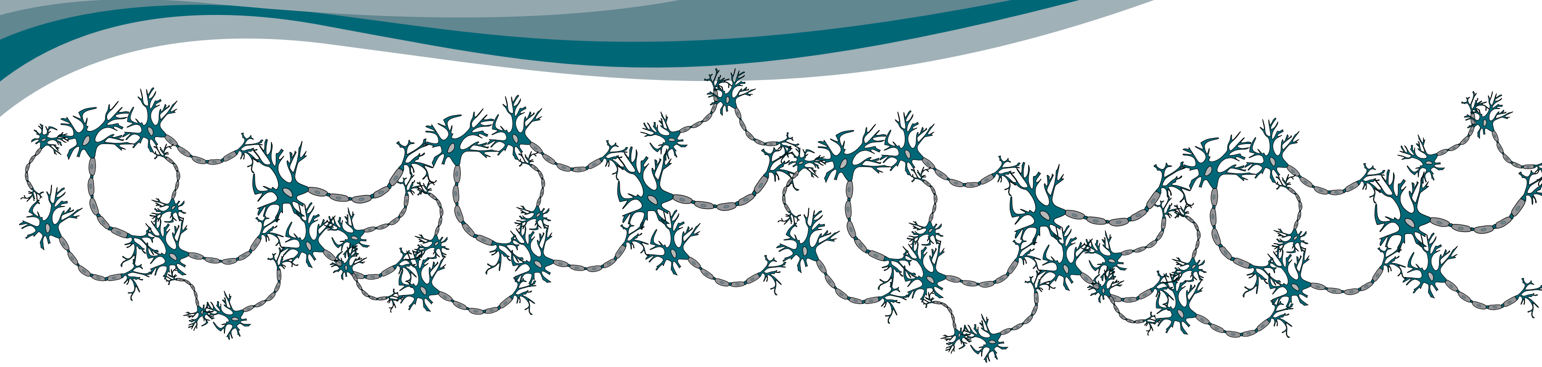


CAPÍTULO I:

COMUNICÁNDONOS ENTRE NOSOTR@S (NO ES TAN OBVIO COMO PARECE)

Para comenzar a reflexionar sobre la comunicación interna de una organización, a manera de ejemplo, pensemos en las neuronas. Las neuronas son las células que comunican el cerebro con el resto del cuerpo, mediante un proceso que se llama sinapsis. Gracias a ellas podemos entender lo que ven nuestros ojos o lo que sentimos con nuestra piel. Gracias a ellas también podemos movernos según lo deseamos, ya que las neuronas llevan una "orden" desde nuestro cerebro hasta nuestras manos o pies, y así lo hacen con todos nuestros miembros y órganos. Además, ayudan a que se lleven a cabo procesos de los que no estamos pendientes, como respirar.

Las neuronas forman una red de comunicación por todo nuestro ser. Si esa comunicación comienza a fallar, es posible que no podamos hacer las cosas como estamos acostumbrados y acostumbradas, y nuestra salud se deteriorará.



Ahora pensemos que nuestra organización es un solo cuerpo, y que cada persona que forma parte del grupo es una neurona. Algunas tienen funciones vinculadas con el correcto funcionamiento interno, otras están más vinculadas con el mundo externo, etc., pero todas las "neuronas" o personas son fundamentales en la comunicación del "cuerpo" o de la organización.

Imaginemos que en una reunión de coordinadores y coordinadoras de nuestra organización -que en este momento específico serían como el "sistema nervioso central"-, se decide que todas las personas del grupo van a participar de una actividad (una manifestación, un foro, o algo por el estilo). Imaginemos también que ninguna de las personas que asistieron a la reunión comunicaron la información a nadie más; es decir, no hubo sinapsis… ¿Qué pasará cuando llegue la fecha de la actividad? En el mejor de los casos solo nos tomará por sorpresa, pero podría que resulten en un gran desastre.

La situación anterior pareciera ser algo muy básico; sin embargo, estas cosas suceden más comúnmente de lo que pensamos.

Para el teórico Gerald Goldhaber (3) la comunicación cumple ciertas funciones básicas en las organizaciones:

1. **Coordinación de tareas**
2. **Resolución de problemas**
3. **Compartir información**

Es notorio que en esta propuesta mencionada, la comunicación no se limita a poner en común la información, sino que se interna en las relaciones humanas mismas, pues se considera que es un medio para resolver conflictos y, en general, para construir un ambiente de trabajo sano y solidario.

Ahora bien, si la comunicación se ejerce de manera autoritaria; o sea, que solo pocas personas tienen el derecho a proponer, a opinar, o incluso a hablar; es poco probable que exista en la organización un ambiente de



confianza que permita abordar los problemas o las diferencias de una manera adecuada. Más aún, esta verticalidad puede fomentar que las conversaciones se den de manera informal y poco transparente -lo que llamamos "conversaciones de pasillo" o rumores-, los cuales pueden ser muy destructivos dentro de una organización.

1.1 La comunicación tiene mucho que ver con el poder

La comunicación “de arriba hacia abajo” es la más común. Esta es la que sucede, por ejemplo, cuando en las familias, los papás o las mamás no dejan hablar a sus hijos e hijas (con el típico “a mí no me conteste cuando le llamo la atención”), de manera que solo los padres tienen la oportunidad de comunicarse.

Este tipo de comunicación también ocurre con las jerarquías en las organizaciones, y en muchas ocasiones esto se puede ver más claramente con las mujeres y las personas jóvenes. En este sentido, siempre debemos cuestionarnos si estas personas están participando en igual medida que los hombres adultos dentro de nuestra organización.

Para esto, podemos preguntarnos: **¿Cómo son las dinámicas de comunicación a lo interno de nuestra organización? ¿Son horizontales y abiertas o verticales y cerradas?**



“Un proceso de comunicación participativa requiere de convencimiento, tiempo y dedicación. Va más allá de garantizar espacios para que la gente asista, se informe, cuestione, implica ceder poder en las relaciones sociales, cuestionar esas relaciones de poder y crear espacios de equidad en las relaciones sociales”. (4)

Si queremos que nuestra comunicación sea participativa y horizontal, debemos crear espacios para que todas las personas puedan aportar sus ideas y expresar sus preocupaciones. Tanto en las reuniones presenciales como en las listas de correos electrónicos de las personas de la organización, es importante fomentar el diálogo.

Esto no significa que no debemos tener una estructura de funcionamiento dentro de nuestras organizaciones, sino más bien que debemos buscar formas reales para que cada persona participe desde la posición en la que se encuentra, y para lograr canalizar adecuadamente sus aportes y observaciones. Al respecto, tomemos en cuenta que para transformar nuestra sociedad, debemos comenzar desde la casa, para transformarnos a nosotros y nosotras mismas.

DINÁMICA 1:

Las relaciones de poder tienen mucho que ver con el hecho de ser hombre o mujer. Así como también con el hecho de tener dinero o no, tener estudios formales o no, y muchos otros factores. Para darnos cuenta de cómo son estas relaciones en nuestra organización proponemos un ejercicio sencillo, pero que puede ser revelador:

Todas las personas se colocan en una hilera, una a la par de la otra.

Una vez que todas las personas están ubicadas, se plantea una serie de preguntas.

Se solicita que las personas cuya respuesta sea sí den un paso al frente. Las demás dan un paso hacia atrás. Después de cada respuesta, todas las personas vuelven a la posicion original.

Al final se reflexiona grupalmente sobre lo que se pudo descubrir con esta dinámica.

Se puede preguntar casi cualquier cosa, pero proponemos estas preguntas:

¿Cuando era niño o niña o adolescente, tuve que realizar labores domésticas?

¿Cuando era niño o niña o adolescente, tuve que trabajar fuera de la casa?

¿Pude estudiar sin trabajar?

¿Después del trabajo tengo que realizar labores domésticas?

¿Mis actividades cotidianas me han impedido asistir a alguna actividad de la organización?

¿Manejo mis propias finanzas?

¿Puedo opinar libremente dentro de la organización?

¿Recibo la misma información que reciben las otras personas de la organización?

¿Puedo participar de las reuniones de trabajo?

¿Participo activamente en la toma de decisiones de la organización?

¿He desempeñado algún puesto de coordinación de alguna actividad o proyecto?

¿He sentido algún tipo de discriminación dentro de la organización?

1.2. ¿Quiénes somos y qué hacemos?

Según el psicólogo social Ignacio Martín-Baró (1989), los grupos humanos son determinados por al menos tres factores: la identidad, el poder y la actividad grupal. Todos estos factores tienen que ver con la forma en que nos relacionamos con otros grupos; es decir, hacia afuera. Sin embargo, como ya vimos con el tema de las relaciones de poder, también influyen en la forma como nos relacionamos a lo interno de una organización.

La **identidad** tiene que ver con cómo nos percibimos como grupo, pero también con cómo nos organizamos a lo interno, y con cómo se identifica cada persona que es parte de la organización con la organización misma. También se relaciona con el discurso grupal que manejamos: esa visión de mundo que compartimos todas las personas de la organización.

"La identidad grupal es una realidad que tiene un hacia fuera y un hacia dentro: el hacia fuera viene dado por la relación del grupo con otros, mientras que el hacia dentro es definido por la conciencia que los miembros tienen del grupo y de lo que el grupo representa para ellos" (5).

Entre más identificadas se sientan las personas con su grupo y con los objetivos comunes, mayor va a ser el arraigo, e incluso hasta el cariño, hacia la organización. Por decirlo de alguna manera, si nos sentimos identificados con lo que queremos hacer como colectivo, vamos a trabajar con más fuerza. La "cultura organizacional", que tiene que ver con la forma en que hacemos las cosas y la manera como nos relacionamos, es parte de esta identidad.

En segundo lugar, el autor propone que "la **acción grupal** es importante si obtiene la realización de aquellos objetivos que corresponden a sus aspiraciones individuales o a una aspiración común" (6). Al respecto, es importante que dicha acción grupal se pueda visibilizar mediante la comunicación.

Así como debemos contarles a las personas de la comunidad sobre nuestras acciones, es necesario que también las conozcamos dentro de la organización, y que todo el equipo de trabajo esté al tanto del quehacer de la organización. Para realizar lo anterior, un boletín electrónico o impreso, por ejemplo, puede narrar nuestro trabajo de cada mes.

Por último, se encuentra el eje del poder. Como vimos en el apartado anterior, la comunicación tiene mucho que ver con las relaciones de poder. Según esta propuesta de Martín Baró, el poder también se vincula con los recursos de la organización, con sus alianzas y con la imagen que proyectamos.

A lo interno de una organización, esto tiene que ver con los recursos humanos y materiales con los que contamos, con la experiencia y la capacitación del personal, y con los mecanismos de comunicación que utilizamos. Si la comunicación es participativa, debe incluir a todas las personas de la organización.

A continuación, se presenta un gráfico que coloca estos tres elementos de los grupos (identidad, acciones y relaciones de poder) en cada una de las puntas del triángulo, y ejemplifica en los recuadros cómo estos se vinculan con la comunicación:

Figura 1. *Factores de los grupos y su relación con la comunicación (7)*

Este ejercicio permite analizar que las tareas de comunicación no son una sobrecarga de trabajo, sino que son parte importante de nuestro quehacer, tanto para que todas las personas de la organización avancemos a un mismo ritmo como para visibilizar todo lo que hacemos, que muchas veces pasa desapercibido.

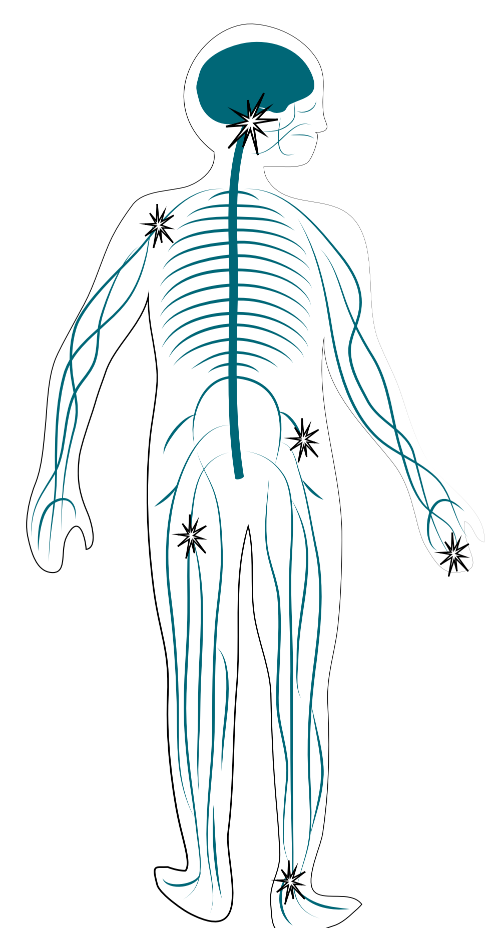
CAPÍTULO II:

ALGUNAS PROPUESTAS PARA MEJORAR NUESTRA COMUNICACIÓN

La comunicación debe ser un proceso consciente y organizado. Cada neurona del cuerpo tiene funciones bien definidas y todas trabajan siguiendo un orden. Así debemos coordinar nuestra comunicación.

En primer lugar, **si la comunicación no se incluye en la planificación del trabajo organizativo, quedará invisibilizada y carente de recursos.** Tener un “sistema”[1] o al menos un pequeño plan de comunicación interna requiere de personas que velen porque funcione, así como inversión de tiempo y, en algunas ocasiones, de dinero. Por ello es fundamental que la comunicación sea planificada.

1 Un sistema de comunicación es una especie de estructura que asigna funciones a las personas y establece recursos materiales y económicos para cumplir esas funciones. Todas las acciones que se llevan a cabo deben responder a objetivos de comunicación que la organización debe definir.



La comunicadora Seidy Salas y Juan Carlos Cruz (8) proponen una serie de elementos que vale la pena considerar para mejorar la comunicación en una organización; estos son:

- **Toda organización debe tener mecanismos formales de comunicación:** cartas, listas de correos electrónicos, circulares, memorias, pizarras, reuniones, etc..
- Las **decisiones importantes** que impliquen a otras personas **deben quedar por escrito y ser informadas oportunamente.**
- Es conveniente tener las **normas y procedimientos**, en el mejor de los casos, decididos por consenso. Estos deben estar por escrito y hacerse del conocimiento de todas las personas involucradas.

- Se deben generar espacios para **evaluar el clima organizacional** [2], espacios que generen confianza para que la gente pueda expresar lo que siente.
- **Los conflictos no deben ignorarse y deben tratarse** prontamente y entre las personas involucradas.
- **No olvidar que somos personas.** No se trata de estar en una organización para hacer amistades, pero pensemos siempre que aquella persona no solo es un compañero o compañera de trabajo, sino alguien como nosotros y nosotras, con una historia y una situación de vida que merece ser valorada.

Establecer esos mecanismos formales de comunicación que mencionan Salas y Cruz es crear una serie de normas que pueden recibir muchos nombres: un sistema de comunicación, una política interna de comunicación, etc.

El primer paso para poder hacerlo es conocer nuestra realidad comunicativa: cómo nos estamos comunicando, cuáles son los problemas que tenemos para hacerlo, qué cosas se quedan por fuera y cuáles podrían ser las vías más adecuadas para compartir información. Este primer momento se conoce como diagnóstico.

2 El clima organizacional se refiere al "ambiente" que se desarrolla en una organización con respecto a las percepciones, las actitudes y las relaciones entre las personas de la organización, y que también se ve influenciado por la cultura, las concepciones de la moral, las situaciones laborales, entre otras cosas (9).

2.1 Identificando nuestra (in)comunicación

En una organización, es primordial comprender el estado de nuestros procesos, lo cual muchas veces no podemos identificar a simple vista. A este primer paso se le conoce como "diagnosticar el estado de nuestras prácticas", y este consiste en conocer cómo están nuestras formas de relacionamiento, nuestros proyectos, nuestra comunicación, etc.

Si partimos de un modelo de comunicación participativa y horizontal, el proceso de "diagnóstico" o acercamiento debe incluir a todas las personas vinculadas con la organización, y debe tomar en cuenta sus aportes, sentimientos y emociones, pues no todo es racional.

Las autoras Muriel y Rota (10) proponen algunos pasos que se pueden seguir para llevar a cabo un diagnóstico o reconocimiento:

a. **Revisión de las políticas y objetivos de comunicación de la organización**, los cuales deben orientar nuestro sistema de comunicación interna.

b. **Investigación de la planificación de la comunicación.** Es conveniente analizar si existe o no esta planificación y en qué consiste.

c. **Investigación de las redes y flujos de comunicación** [3] **de la institución** (o colectivo). Consiste en un análisis que se realiza para determinar la naturaleza de los flujos de comunicación interpersonal y la forma como se relacionan la estructura formal con la informal.

3 Un flujo de comunicación es la dirección que sigue un mensaje. Por ejemplo, en una organización que tiene varias áreas de trabajo, hay que definir cómo se van a comunicar entre sí. Una opción es que esa comunicación esté a cargo de las y los coordinadores de las áreas de trabajo, y que las demás personas canalicen a través de ellas y ellos sus mensajes.

A continuación, se proponen dos ejercicios para realizar un diagnóstico de comunicación interna:

DINÁMICA 2:
El camino de la comunicación

Se dibuja en un papel o una pizarra un diagrama del equipo de trabajo, ya sea por áreas de trabajo o por su ubicación en el espacio físico.

Colectivamente se trazan líneas que ejemplifiquen las comunicaciones habituales.

Por ejemplo:

En color **azul**, los trazos que tienen que ver con comunicación establecida formalmente (Ver capítulo 2)

En color **verde**, una línea que represente las interacciones que se dan sin estar establecidas formalmente (conversaciones cotidianas, en espacios comunes de la organización) pero que ayudan a mejorar el trabajo o a coordinar acciones de la organización.

En color **rojo**, las relaciones de poder; por ejemplo, quién coordina a quién o quién asume un rol de autoridad sobre quién, aunque no sea un rol formalmente establecido.

Se pueden definir todos los tipos de líneas que se consideren necesarios y los colores que deseen utilizarse.

En caso de tener un organigrama oficial de la organización, se puede comparar con el gráfico elaborado y discutir colectivamente si ese organigrama se ajusta a la realidad de cómo se comunican las personas y si requiere ajustes.

DINÁMICA 3:
Evaluando nuestra imagen interna (identidad)

Como vimos en el capítulo 1, la identidad es importantísima a lo interno de un grupo. En el caso de la comunicación, la identidad se liga mucho con la imagen: cómo nos ven y cómo nos vemos. Al respecto, no siempre nos ven como quisiéramos; y más aún, muchas veces las personas a lo interno de la organización no nos ven como creemos. Por eso consideramos oportuno evaluar esta imagen interna en el grupo.

(Continúa en pág. 24)

Una forma sencilla de hacerlo es contestando las siguientes preguntas, ya sea de manera grupal o individual (11):

IMAGEN	¿Cómo nos vemos?	¿Cómo nos ven las demás personas?	¿Qué mantendríamos?	¿Qué cambiaríamos?
Realidad institucional				
Comportamiento ¿Qué tan coherentes somos con nuestro discurso?				
Simbolismo Tiene que ver con símbolos visuales como nuestro logo, pero también con cuestiones que no se tocan, como nuestros valores				
Comunicación ¿Nos ayuda a tener una visión común?				

Esta herramienta no solo nos permitirá diagnosticar nuestra imagen al inicio del proceso, sino que también la podemos usar constantemente para ver si vamos por el camino correcto o debemos hacer correcciones.

DINÁMICA 4:
Identificando problemas

Todas las organizaciones pasan por problemas y conflictos de comunicación durante el transcurso de sus procesos, por lo que identificarlos es primordial para comprenderlos y resolverlos. Para ello, ofrecemos el siguiente ejercicio que combina la técnica de la escalera de los problemas con la conocida técnica del "árbol de problemas" que nos permite representar de manera visual los conflictos de comunicación en las organizaciones.

Para ello necesitamos:

Mencionar, por medio de una lluvia de ideas, los diversos problemas de comunicación que consideramos tiene la organización.

Concluida la lluvia de ideas, consensuar en plenaria el nivel de importancia de cada uno de los problemas y colocarlos en una escalera (dibujada en cartulina o pizarra). En dicha escalera el primer peldaño representa el problema más urgente y el último, el que puede esperar un poco más para ser atendido.

Identificado el problema de comunicación considerado más importante, se dibuja un árbol, en el cual se colocará el problema central en el tronco, las causas en las raíces y las consecuencias en las ramas.

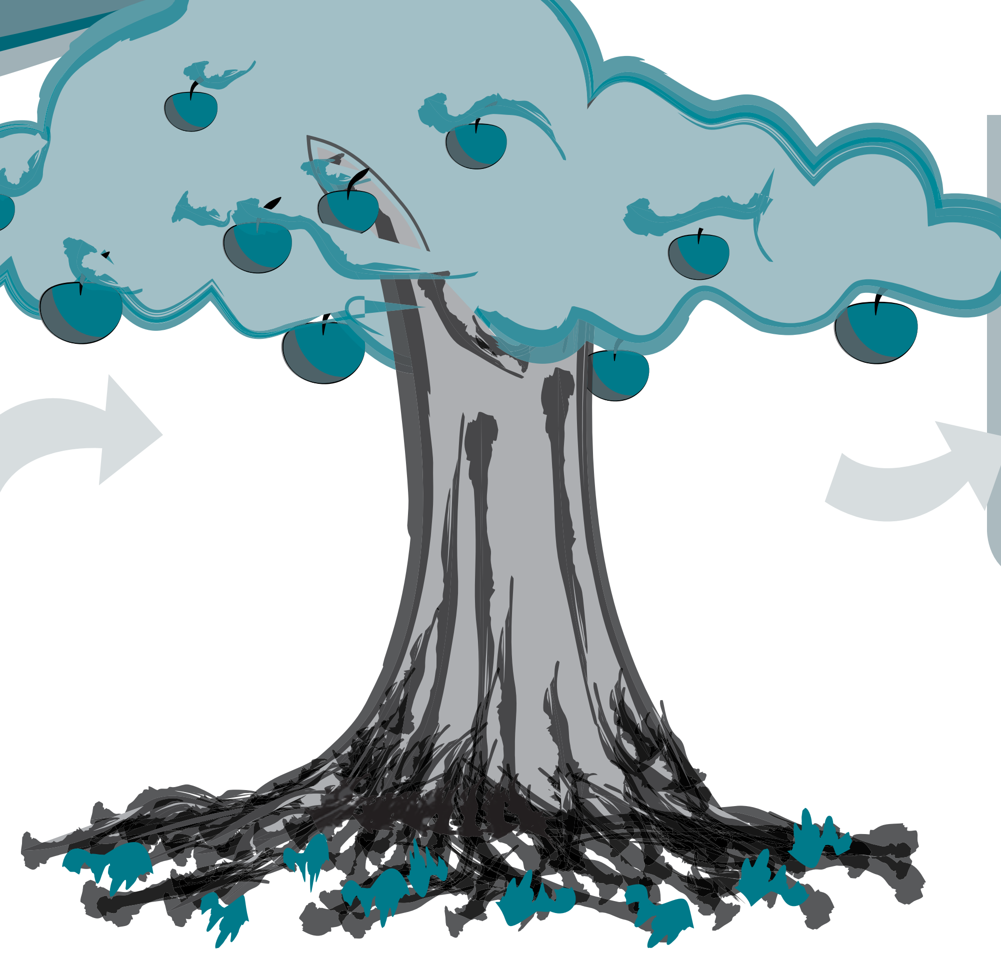
2.2 Toma de decisiones

Una vez que hemos hecho el diagnóstico o acercamiento a la realidad de la comunicación organizacional, debemos empezar a tomar decisiones para mejorar nuestro sistema de comunicación o incluso para formalizarlo.

DINÁMICA 5:
Solucionando los problemas

Si bien es importante identificar y reconocer los problemas y conflictos en la comunicación que existen en nuestras organizaciones, es más importante aún buscar colectiva y participativamente las soluciones, para poder avanzar y mejorar nuestros procesos.

Una de las dinámicas que nos permiten esto es el "árbol de las soluciones", la cual si bien puede ser una continuación del ejercicio 4 de esta guía, también puede utilizarse sin necesidad de haber utilizado previamente la técnica del árbol de problemas.



Para ello necesitamos:

Tener identificado el problema central o prioritario en ese momento.

Dibujar un árbol en el cual se ubique: en el tallo, el problema de comunicación central; en sus ramas, lo que queremos lograr para solucionar el problema (deseos); y en las raíces, cómo lo vamos a hacer (acciones puntuales y acordes a nuestra realidad y posibilidades).

Esto nos permitirá pasar de una perspectiva negativa de los problemas a una visión positiva y propositiva para alcanzar nuestros objetivos.

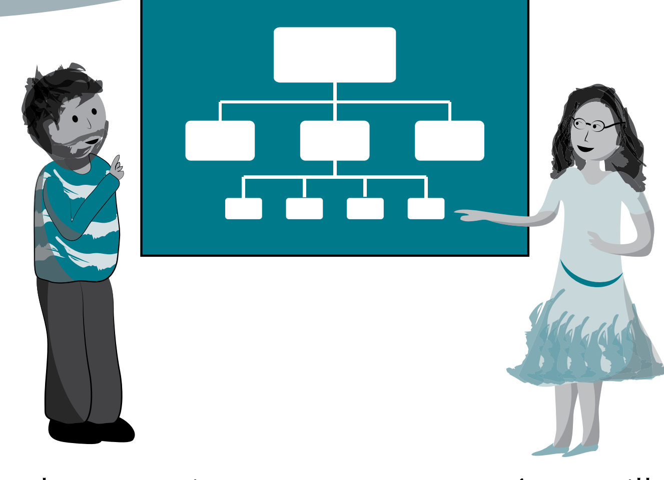
La toma de decisiones nos puede llevar a definir una "política de comunicación" [4] o al menos una serie de lineamientos que deben ser compartidos por todas las personas de la organización.

4 "Una política de comunicación es el conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de organización, acción, control, evaluación y corrección" (12).

Es indispensable definir, por ejemplo, cuáles serán los mecanismos y herramientas formales para comunicarse:

- Reuniones periódicas
- Intranet (red informática interna)
- Listas de correos electrónicos o grupos virtuales
- Manual de bienvenida para personas que se incorporan a la organización
- Asamblea anual
- Pizarra informativa, entre otros.

Dichos mecanismos tendrían que responder a los cambios en la estructura de la organización que podrían surgir de las recomendaciones del diagnóstico, y adecuarse a la realidad de la organización. Así, por ejemplo, si somos



solamente cinco personas, es más sencillo organizar reuniones semanales de todo el equipo a que si somos 20 o 75 personas. O tampoco nos serviría de nada tener espacios virtuales si en nuestra zona no hay acceso a internet.

Asimismo, debemos determinar cuáles personas serán responsables de velar porque estas decisiones se cumplan, y cuánto tiempo necesitan para ello.

Ahora bien, en este tipo de procesos es casi imposible que logremos establecer el sistema de comunicación idóneo en el primer intento. Es por esto que debemos revisarlo constantemente, para valorar si los mecanismos que estamos utilizando nos están funcionando o si debemos pensar en otros nuevos.

Dinámica 6: La sopa de la comunicación

Necesitamos una serie de ingredientes básicos para producir o cocinar herramientas que nos permitan hacer una sopa comunicativa que nos sepa bien a todos y todas, y que nos deje felices.

En grupos nos reunimos a pensar los ingredientes (herramientas, medios) que usaríamos para elaborar esta sopa (comunicación interna).

Luego, la pondremos en una gran cacerola común (plenaria) y definiremos cuáles medios son los que mejor se adecúan a nuestra realidad.

REFLEXIÓN FINAL

La comunicación a lo interno de una organización es más compleja de lo que muchas veces imaginamos.

Como las personas somos seres comunicantes, es imposible que no haya comunicación en un grupo. No obstante, es necesario que sigamos cierta planificación ya que cuando se da de manera improvisada, puede generar serios problemas para nuestro trabajo e incluso, para nuestra manera de relacionarnos como personas con sentimientos, pensamientos y personalidades propias.

Por esta razón, debemos tener claridad de cómo nos comunicamos y de para qué, ya sea para operativizar las acciones o para que haya cohesión a nivel político-programático a nivel colectivo. Además, debemos definir cuáles son los medios o herramientas que utilizaremos, y cuáles son los momentos y espacios adecuados para abordar cada tema.

La comunicación participativa y horizontal permite que todas las personas de la organización se comuniquen y aporten. Esta se contrapone a la comunicación autoritaria, la cual no es compatible con un discurso de igualdad y de transformación social. A pesar de esto, es fácil caer en este último tipo de comunicación, pues es la más usual.

Por otro lado, un adecuado proceso de diagnóstico nos permite reconocer si nuestras prácticas son apropiadas, e incluso si la forma en que está estructurada la organización es la ideal para lograr nuestras metas o si, por el contrario, requiere de un cambio radical. Sin ese diagnóstico, podemos dar vueltas en círculos o hasta empeorar nuestra situación.

Por último, podemos tener un excelente plan de comunicación y las mejores herramientas, pero si no asignamos personas y recursos económicos para crear los medios, los productos o herramientas y darles seguimiento, es probable que las ideas se queden en buenas intenciones y en poco tiempo, caigan en el olvido.

Esperamos que esta guía metodológica sea de utilidad para quienes la lean y que les permita implementar prácticas de comunicación efectivas-afectivas en sus organizaciones, con el fin de fortalecer sus luchas por un mundo mejor.



CITAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Citado por Taylor, James. En Vásquez, Consuelo. "Autor-izando el campo de la comunicación organizacional en Norteamérica: Entrevista con James Taylor". Diálogos de la Comunicación, 2012. 83, 2012, 1–20.

(2) Citado por León, Lilliana; Salas, Seidy; Salazar, Sandra y Cruz, Juan Carlos. Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Asociación Voces Nuestras Centro de Comunicación Educativa, San José, 2000.

(3) Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Logos Consorcio Editorial, México DF, 1977.

(4) Citado por León, Liliana et. al. Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Asociación Voces Nuestras Centro de Comunicación Educativa, San José, 2000.

(5) y (6) Citado por Martín-Baró, Ignacio. Sistema, grupo y poder. UCA editores, San Salvador, 1989.

(7) Elaboración propia con base en Martín-Baró, Ignacio.

(8) Citado por Salas, Seidy y Cruz, Juan Carlos. De todo como en botica: Manual de técnicas de comunicación participativa. Proyecto Ecomercados - FONAFIFO, San José, 2008.

(9) Gan, Federico y Berbel, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC, Barcelona, 2007.

(10) Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. Editora Andina, Quito, 1980.

(11) León, Lilliana. Imagen y posicionamiento de las organizaciones sociales. Asociación Voces Nuestras Centro de Comunicación Educativa, San José, 2004.

(12) Tomado de Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. Editora Andina, Quito, 1980.

BIBLIOGRAFÍA

Favaro, Daniel. Comunicación Organizacional. Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Creas Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio, Buenos Aires, s.f. Disponible en: http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf

Gan, Federico y Berbel, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC, Barcelona, 2007.

Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Logos Consorcio Editorial, México DF, 1977.

León, Lilliana; Salas, Seidy; Salazar, Sandra y Cruz, Juan Carlos. Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Asociación Voces Nuestras Centro de Comunicación Educativa, San José, 2000.

León, Lilliana. Imagen y posicionamiento de las organizaciones sociales. Asociación Voces Nuestras Centro de Comunicación Educativa, San José, 2004.

Martín-Baró, Ignacio. Sistema, grupo y poder. UCA editores, San Salvador, 1989.

Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. Editora Andina, Quito, 1980.

Salas, Seidy y Cruz, Juan Carlos. De todo como en botica: Manual de técnicas de comunicación participativa. Proyecto Ecomercados - FONAFIFO, Costa Rica, 2008.

Vásquez, Consuelo. "Autor-izando el campo de la comunicación organizacional en Norteamérica: Entrevista con James Taylor". Diálogos de la Comunicación, 2012.


EIRENE
Brot für die Welt
Brot für die Welt –
Evangelischer
Entwicklungsdienst
Voces
Nuestras
CENTRO DE COMUNICACIÓN